

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
INDOAMÉRICA  
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING**

TEMA:

---

OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS EN LOS CENTROS DE ATENCIÓN AL  
CLIENTE EMPRESA CONECEL S.A. “CLARO”, DE AMBATO

---

Trabajo de Investigación Previo a la Obtención del Grado de Magíster en  
Administración y Marketing.

**AUTOR:**

Altamirano Picco Isabel Cristina

**TUTOR:**

Mg. Alicia Silva.

Ambato - Ecuador

2017

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN  
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Isabel Cristina Altamirano Picco, declaro ser autor del Proyecto de Tesis titulado “OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS EN LOS CENTROS DE ATENCIÓN AL CLIENTE EMPRESA CONECCEL S.A. “CLARO”, DE AMBATO”, como requisito para optar al grado de “Magister en Administración de Empresas”, autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 17 días del mes de febrero de 2017, firmo conforme:

Autor:

Número de Cédula: 1803202629

Dirección: Cdla. España calle Américo Vespucio 01-144

Correo Electrónico: altamirano.isabel2011@gmail.com

## **CERTIFICACIÓN**

En mi calidad de Director del Trabajo de Investigación (componente práctico del Examen Complexivo) “OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS EN LOS CENTROS DE ATENCIÓN AL CLIENTE EMPRESA CONECEL S.A. ”CLARO”, presentado por Isabel Cristina Altamirano Picco para optar por el Grado de Magister en Administración de Empresas **CERTIFICO**, que dicho Trabajo de Investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 17 de Febrero de 2017

Mg. Alicia Silva.

CI

**DIRECTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente Trabajo de Investigación (componente investigativo para el examen Complexivo), como requerimiento previo para la obtención del Grado de Magister en Administración y Marketing, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica de los autores.

Altamirano Picco Isabel Cristina

**Autor**

CI 1803202629

### **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la Universidad Tecnológica Indoamérica, a la empresa CONECEL, y a todas las personas que con su soporte científico humano han colaborado en la realización de este trabajo de investigación.

Gracias

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi amada familia  
que son mi inspiración, fortaleza y pilar  
de mi vida.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA .....	vi
RESUMEN EJECUTIVO .....	xi
SUMMARY .....	xii
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN .....	1
Tema.....	1
Antecedentes .....	1
Diagnóstico .....	2
Justificación.....	8
Objetivos .....	9
General .....	9
Específicos .....	9
CAPÍTULO II .....	10
METODOLOGÍA .....	10
Enfoque de Investigación.....	10
Modalidad .....	10
Investigación de campo.....	11
Población y muestra .....	12
Técnicas e Instrumentos .....	12
Resultados y Discusión .....	27
CAPÍTULO III.....	29
IMPLEMENTACION NUEVO HORARIO DE ATENCION.....	29
Administración de la Propuesta .....	33
CAPÍTULO IV.....	43
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	43
CONCLUSIONES .....	43

## ÍNDICE DE CUADROS

Tabla 1: Horarios de atención CACS Ambato.....	5
Tabla 2: Horario de atención a los clientes .....	13
Tabla 3: Beneficios económicos .....	14
Tabla 4: Ánimo y energía para realizar el trabajo.....	15
Tabla 5: Opiniones respecto al horario de trabajo .....	16
Tabla 6: Frecuencia que prolonga su jornada laboral .....	17
Tabla 7: Trabaja habitualmente por turnos .....	18
Tabla 8: Jornada laboral .....	19
Tabla 9: Flexibilidad de horarios .....	20
Tabla 10: Horarios de descanso .....	21
Tabla 11: Vacaciones y permisos.....	22
Tabla 12: Estabilidad.....	23
Tabla 13: Remuneración salarial.....	24
Tabla 14: Posibilidad de promoción .....	25
Tabla 15: Curso de formación.....	26
Tabla 16: Cronograma.....	28
Tabla 17: Actual asignación de horarios CAC 1 (Semana tipo) .....	34
Tabla 18: Horas de trabajo y gastos CAC 1 .....	34
Tabla 19: Distribución fin de semana personal CAC1 Ambato.....	35
Tabla 20: Distribución fin de semana personal CAC2 Ambato.....	35
Tabla 21: Asignación de personal CAC1 – CAC2 fin de semana .....	35
Tabla 22: Total horas y gasto de personal trabajo fin de semana CAC1 – CAC2 .....	36
Tabla 23: Propuesta de asignación de horarios CAC1 (Semana tipo) .....	38
Tabla 24: Horas de trabajo y gastos personal CAC1 de lunes a viernes mes tipo (Propuesta) .....	38
Tabla 25: Distribución fin de semana personal CAC1 Ambato (Propuesta) .....	39
Tabla 26: Distribución fin de semana personal CAC2 Ambato (Propuesta) .....	39
Tabla 27: Total asignaciones CAC1 – CAC2 Fin de semana (Propuesta).....	40



Tabla 28: Total horas de trabajo y gasto fin de semana CAC1 – CAC2 (Propuesta) .....	40
Tabla 29: Comparativo gastos de personal CAC1 de lunes a viernes.....	41
Tabla 30: Comparativo asignaciones fin de semana CACS Ambato.....	41
Tabla 31: Comparativo gastos de personal CACS Ambato fin de semana.....	41
Tabla 32: Lista de control administrativo y control de recursos .....	42

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Horario de atención a los clientes .....	13
Gráfico 2: Beneficios económicos .....	14
Gráfico 3: Ánimo y energía para realizar el trabajo.....	15
Gráfico 4: Opiniones respecto al horario de trabajo .....	16
Gráfico 5: Frecuencia que prolonga su jornada laboral .....	17
Gráfico 6: Trabaja habitualmente por turnos .....	18
Gráfico 7: Jornada laboral .....	19
Gráfico 8: Flexibilidad de horarios .....	20
Gráfico 9: Horarios de descanso .....	21
Gráfico 10: Vacaciones y permisos.....	22
Gráfico 11: Estabilidad .....	23
Gráfico 12: Remuneración salarial.....	24
Gráfico 13: Posibilidad de promoción .....	25
Gráfico 14: Curso de formación.....	26

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA  
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING**

**RESUMEN EJECUTIVO**

**TEMA:** “OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS EN LOS CENTROS DE ATENCIÓN AL CLIENTE EMPRESA CONECEL S.A., “CLARO”, DE AMBATO”

**AUTOR:** Altamirano Picco Isabel Cristina

**TUTOR:** Mg. Alicia Silva

Para la Empresa, es fundamental la optimización de recursos en los centros de atención al cliente en el que se desenvuelve su equipo de trabajo, a fin de lograr las mejores condiciones de trabajo lo cual incide directamente en su nivel de productividad. La presente investigación está enfocada en optimizar los recursos para mejorar los diferentes centros de servicio y atención al cliente en la empresa CONECEL S.A. “CLARO”, Ambato. La metodología de la presente investigación está basada en un enfoque cuantitativo, tendrá una modalidad documental bibliográfica y de campo para lo cual se utilizó fuentes primarias de información y la observación del problema objeto de estudio. Una vez considerados los instrumentos a utilizar para conocer qué condiciones son las que influyen en la optimización de recursos en la asignación de horarios de trabajo de la empresa CONECEL S.A., los resultados muestran con el 69% del grupo evaluado y lo califica de buena, considerado este como un parámetro de medio de aceptación. La propuesta se compone de 6 áreas de trabajo con sus correspondientes herramientas metodológicas de apoyo que servirán de guía y orientación para la empresa en el proceso de adopción de un nuevo modelo horario.

**DESCRIPTORES:** Optimización de recursos, Horario de trabajo, Horas extras, Centros de servicio y atención al cliente, Puntos de atención al cliente, Bienestar del personal.

**TECHNOLOGICAL UNIVERSITY  
INDOAMÉRICA  
GRADUATE STUDIES CENTER**

**ADMINISTRATION AND MARKETING MASTERS**

**SUMMARY**

**THEME:** "OPTIMIZE RESOURCE CENTER CUSTOMER SERVICE COMPANY S.A. CONECEL," CLEAR "AMBATO".

**AUTHOR:** Altamirano Picco Isabel Cristina

**TUTOR:** Mg. Alicia Silva

For the company, it is essential to optimize resources in customer service centers in which his team operates, in order to achieve the best working conditions which directly affects their productivity. This research is focused on optimizing resources to improve the various centers and customer service in the business CONECEL S.A. "CLARO", Ambato. The methodology of this research is based on a quantitative approach, you will have a bibliographic and documentary mode field for which primary sources of information and observation of the problem under study was used. Once considered the instruments to be used to learn what conditions are influencing the optimization of resources in the allocation of working hours Company CONECEL SA, the results show with 69% of the evaluated group and calls it good, considered this parameter as a means of acceptance. The proposal consists of 6 work areas with their corresponding methodological tools that will guide support and guidance for the company in the process of adopting a new schedule model.

Descriptors: Optimization of resources, work hours, overtime, service centers and customer service points Customer, Staff welfare.

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

#### **Tema**

“Optimización de recursos en los Centros de Atención al cliente empresa CONECEL S.A. “CLARO”, de Ambato”

#### **Antecedentes**

El Consorcio Ecuatoriano de Telecomunicaciones (CONECEL) comenzó a operar en el año 1993 en Ecuador y en el año 2000 pasó a ser parte de América Móvil. CLARO tiene la visión de impulsar el desarrollo mediante la conectividad buscando crear un servicio universal convencidos de la importancia de reducir la brecha digital con la finalidad mejorar la calidad de vida los ecuatorianos y acercar cada día más a las personas.

A través de nuestra red, el 96% del territorio ecuatoriano poblado tiene acceso al servicio móvil con productos y servicios de la más avanzada tecnología. CLARO es una de las más grandes generadoras de empleo en el país con más de 2.600 empleos directos y 350.000 indirectos; además cuenta con más de 5.500 puntos de venta, más de 60 Centros de Atención a Clientes y canales de atención 24/7.

## **Visión**

Ser la empresa de telecomunicaciones de más rápido crecimiento y preservar nuestro liderazgo en la industria de las telecomunicaciones.

## **Misión**

Nuestra misión es lograr que la población de cada uno de los países en donde prestamos servicio tenga acceso a productos y servicios de la más avanzada tecnología en telecomunicaciones, a precios asequibles, con la finalidad de acercar cada día más a las personas.

## **Valores y Principios**

- Honestidad
- Desarrollo Humano y Creatividad Empresarial
- Productividad
- Respeto y Optimismo
- Legalidad
- Austeridad
- Responsabilidad Social

## **Diagnóstico**

### **Horario de trabajo**

En torno al concepto de trabajo a horarios existen varias definiciones, que suelen derivarse de las diversas acepciones o apreciaciones que las personas tienen del término horario. Sin embargo, de las diversas definiciones existentes, sólo una va a ser asumida por el legislador como objeto de su regulación y destinataria de los efectos jurídico-laborales previstos para tal forma de trabajar.

La asignación de horarios de trabajo es un problema tradicional en la organización del tiempo de trabajo. (Corominas y Crespán, 1993).

La necesidad de optimizar recursos en los Centros de Atención de la empresa CONECCEL S.A. "CLARO" DE AMBATO, surge cuando se analiza que los horarios del personal no coinciden con el horario de atención al público de los CACS, por lo cual es indispensable aumentar la asignación de horarios entre semana en el Centro de Atención Ambato (CAC1) generando el pago de horas extras adicionales. No hay que confundir entre el horario de trabajo (asociado a las personas) y el horario operativo (asociado al centro de servicios), ya que éste último indica el horario en que está abierto el centro de servicio y atención al cliente.

### **Presión temporal**

Junto con los horarios laborales, la presión temporal para la realización de la tarea constituye un elemento temporal laboral a tener en cuenta. Tradicionalmente, la presión temporal ha sido considerada como un estresor; muchas de las quejas del estrés que genera la vida moderna tienen que ver con la falta de tiempo, el ritmo demasiado rápido de la vida, en el marco del estrés laboral la presión temporal se ha asociado con la sobrecarga de trabajo y en la mayoría de las veces se deriva de esta. (Bellón, 2012).

### **Sobrecarga de actividades**

Peiró (1996) define la sobrecarga cuantitativa como "el exceso de actividades a realizar en un período de tiempo" y la cita como fuente frecuente de estrés. La solución a este problema no es sencilla, ya que en muchas ocasiones pasa por aumentar el número de horas dedicadas al trabajo, o sea, extender la jornada laboral, o bien el trabajador opta, en el caso de ser posible, por llevarse trabajo a casa, con la consiguiente reducción en ambos casos del tiempo dedicado a la familia y al ocio.

Los límites de tiempo, los plazos temporales o las presiones para realizar el trabajo en la empresa, afectan a la salud del trabajador y provocan determinadas consecuencias laborales como fatiga, bajo rendimiento, estrés, insatisfacción.

Estas alternativas provocan igualmente un importante conflicto entre las relaciones entre el trabajo y otras áreas importantes de la vida como son la familia o el tiempo libre, convirtiéndose también en una fuente relevante de estrés.

De igual manera la dificultad derivada de la ejecución de las actividades no solo afecta a las personas sino también a la empresa, causando insatisfacción, menor desempeño, disminución en los niveles de compromiso con la empresa, ausentismo y rotación, estos efectos se derivan de las tensiones provocadas por los roles laborales y familiares. (Greenhaus y Beutell, 2007).

De acuerdo a lo anterior, la forma más significativa del conflicto entre el trabajo y la familia está asociada por el factor tiempo, así cuando éste es dedicado a los requerimientos de un rol dificulta el cumplimiento de los requerimientos del otro generándose conflicto; de esta forma la jornada laboral se convierte en un factor importante. (Brough, O'Driscoll & Kalliath, 2005).

De lo manifestado en el apartado anterior el personal del Centro de Atención Ambato (CAC1) trabaja de lunes a viernes en horario de atención al público de 09h00 a 19h00 para cubrir las necesidades de atención y servicio al cliente. Esto origina que la empresa semanalmente tenga que pagar horas extras distribuido por turnos, y adicional las horas extras generadas de fin de semana del personal que labora en horarios rotativos y asignados dando soporte en el Centro de Atención Ambato (CAC1) y en Mall de los Andes CAC2), como se puede mostrar en la tabla 1.



Tabla 1: Horarios de atención CACS Ambato

Días	CAC1	CAC2
Lunes a viernes	09:00 a 19:00 (10 horas)	10h00 a 21h00 (11 horas)
Sábado	09h00 a 14h00 (5 horas)	10h00 a 21h00 (11 horas)
Domingo	(no hay atención)	10h00 a 20h00 horas (9 horas)

Elaborado por: Altamirano Isabel

Fuente: empresa CONECEL S.A.

Con los datos mostrados en la tabla 1 se puede indicar que la empresa cubre horas extras generando un costo alto de pago para los empleados.

### **Horas extras**

Se consideran horas extraordinarias aquellas horas de trabajo que se realicen sobre la duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo, ya sea la fijada por el Estatuto de los Trabajadores, el convenio colectivo o el contrato de trabajo. (Delgado & Ena, 2008).

Cabe señalar que en Los Centros de Atención a Clientes la empresa CONECEL S.A. “CLARO” de Ambato existe demasiadas horas extras para cubrir horarios y cumplir con la atención y servicio al cliente que requieren para satisfacer las necesidades.

### **Recurso humano**

La empresa sólo puede funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo, desempeñando adecuadamente las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas; para conseguirlo diseñan su estructura formal, definen organismos y cargos, y establecen las reglas administrativas, los requisitos y las atribuciones para sus empleados. Esta división del trabajo y la consiguiente especialización producen una gran diferenciación de funciones en la empresa, que buscan racionalizar la situación mediante el establecimiento de operaciones rutinarias que disminuyan la inseguridad en el trabajo, aumenten la

posibilidad de prevención y centralicen las funciones y los controles. (Chiavenato I. , 2007)

Debido a que el recurso humano resulta indispensable para la estabilidad de la empresa, existen ocasiones en las que el personal es insuficiente para cubrir las necesidades requeridas o muchas veces existe demasiado personal trabajando dentro de un área en la que no todos son necesarios y que estropean la secuencia del trabajo o que resultan en un gasto innecesario y por ende, una pérdida económica para la empresa que pondría en riesgo la permanencia y la estabilidad de la misma al evitar que ese capital vaya dirigido hacia aspectos más importantes o más críticos que puedan estar afectando la situación actual de la empresa.

### **Desempeño laboral**

Según Chiavenato (2008) define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. Afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

A menudo la extensión de horarios en la jornada laboral, hace que el personal se sienta sin energía, cansados y este agotamiento influye para que su desempeño laboral no sea el óptimo.

### **Puntos de atención al cliente**

Un punto de encuentro se da cada vez que un representante de la empresa entra en contacto con un cliente. Identificar cada uno de esos puntos es imprescindible para intentar brindar consistencia y calidad, y así transformar cada uno de ellos en una oportunidad para diferenciarse.

Porter (2007) sostiene que “la estrategia debe empezar por una propuesta de valor diferente, que demarque un territorio en el cual la empresa busca ser única”.

Relacionado a los puntos de atención y servicio al cliente cabe indicar que la cultura de las personas que residen en la ciudad de Ambato y considerando que es una zona netamente comercial, los clientes prefieren realizar sus transacciones en el CAC1 ubicado en el centro de la ciudad, el segmento de mercado que acude al CAC2 ubicado en el Centro Comercial Mall de los Andes es más exclusivo, lo que la empresa busca es maximizar su negocio en cada uno de los puntos con los recursos asignados brindando comodidad y alternativas para que el cliente se sienta bien atendido.

### **Atención y servicio al cliente**

Dado que las necesidades humanas deben satisfacerse a través del objetivo del negocio, se debe mimar el proceso de interacción, para que durante este proceso los clientes se sientan tratados como personas y no solamente parte de una ecuación de negocios. La atención al cliente está constituida por todas las acciones que realiza la empresa para aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes. (Paz, 2005).

En lo referente a la atención y servicio al cliente por el horario distribuido al personal de la empresa para cubrir la afluencia de los clientes, por la rotación de horarios no satisface la misma por la cantidad de vistas, creando malestar en los clientes por la espera, generando percepción de mala atención.

### **Canales de atención y servicio cliente**

Las empresas tienen muy en cuenta la comunicación con los clientes porque son los que compran sus productos o utilizan los servicios. Son la razón de su negocio; sin clientes este no puede existir.

Cuando se establecen canales formales de comunicación con el cliente, este puede comunicarse con la empresa y viceversa, lo que dará lugar a una relación

provechosa para ambos. Los canales pueden ser tanto presenciales (físicos y virtuales) como no presenciales. (Luis & Ormeño, 2009)

Los canales de atención y servicio al cliente como Contac Center, IVR, pagina Web, Aplicación (App) no son utilizadas por los clientes por falta de conocimiento de estas herramientas, lo cual conlleva a realizar una visita innecesaria a los centros de atención de la empresa sin cumplir con el objetivo para las que fueron creadas que es el autoservicio y tener comunicación 24/7 disponible para su atención brindándole comodidad y facilidad de servicio.

Los centros de atención al cliente de la empresa CONECEL S. A. “CLARO” de Ambato pueden ser más eficientes con una correcta optimización de los recursos, principalmente del talento humano, lo que nos lleva a aplicar herramientas administrativas para el control y optimización de los recursos.

### **Justificación**

El interés de realizar esta investigación es porque le permitirá a la empresa realizar un aporte o contribución referente al tema de estudio, respaldado a todos sus colaboradores.

La optimización de los recursos humanos es importante porque es una técnica que permitirá tener una mejor eficacia y eficiencia, de esta manera podrá alcanzar los objetivos planteados utilizando la menor cantidad de recursos posibles; además podrá establecer prioridades para trabajar más rápido en los puntos de mejora que están afectando a los Centros de Atención de Servicio empresa CONECEL S.A. Claro Ambato.

Los beneficiarios directos con la optimización de los recursos humanos serán la empresa, el personal de servicio y los clientes porque podrá ahorrar tanto los recursos financieros y humanos, permitirán mejorar las condiciones de horario de

trabajo en los empleados y tener un equilibrio en su vida personal y laboral, sin dejar de lado la calidad y el servicio que se brinda a los clientes.

Este estudio es de gran beneficio para la empresa CONECCEL S.A., debido a que por medio de esta se podrá determinar las causas específicas del problema y a partir de sus resultados se podrán sugerir planes de acción para darle solución al mismo.

## **Objetivos**

### **General**

Optimizar los recursos para mejorar los diferentes centros de servicio y atención al cliente en la empresa CONECCEL S.A. “CLARO”, Ambato.

### **Específicos**

Analizar la distribución de horarios asignados al personal de los centros de servicio y atención al cliente de la empresa CONECCEL S.A. “CLARO” Ambato en el cual realizan sus actividades.

Establecer los niveles de satisfacción del cliente interno en referencia a los horarios de atención.

Aplicar una herramienta Administrativa para la mejor utilización de recursos en la operativa del Centro de Atención a Clientes Ambato.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

#### **Enfoque de Investigación**

El enfoque cuantitativo representa, un conjunto de procesos secuenciales y probatorios. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, se puede redefinir alguna fase. Este enfoque parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

La presente investigación está basada en un enfoque cuantitativo, puesto que se recogerá datos en un tiempo determinado, lo que permitirá hacer inferencias al cambio; tendrá un diseño no experimental el que contendrá el análisis de las situaciones reales como se presentan en el contexto, de tal manera que no habrá manipulación de variables.

#### **Modalidad**

Según (Hernández. Et al. 2010) la investigación es la herramienta para conocer lo que nos rodea y su carácter es universal, por lo que es conveniente para el presente estudio tomar en cuenta las dos modalidades siguientes:

## **Investigación Bibliográfica o documental**

La investigación documental bibliográfica consiste en una descripción cuidadosa y ordenada del conocimiento publicado, seguido de una interpretación. En este tipo de investigación, se estudian los problemas con el propósito de ampliar y profundar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente de trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. (Hernández. Et al. 2010).

La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, con la reflexión del autor.

## **Investigación de campo**

La investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna”. (Arias, 1999)

Los datos necesarios para el desarrollo de este trabajo, se obtuvieron directamente de la empresa CONECEL S.A. “, para lo cual se utilizó fuentes primarias de información y la observación del problema objeto de estudio.

## **Tipos de Investigación**

El estudio tendrá un alcance descriptivo y explicativo, pues se selecciona las variables y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga y posteriormente explicar las razones y consecuencias del fenómeno investigado.

### **Población y muestra**

Para el presente estudio se ha considerado como población al personal de servicio al cliente de los Centros de Atención de la Empresa CONECEL S.A. Claro de Ambato del cual se seleccionó como muestra el 100% del grupo para la aplicación de los instrumentos, esto corresponde a 16 asesores/as en los distintos turnos de trabajo y oficina asignada.

### **Técnicas e Instrumentos**

Para realizar el estudio investigativo se llevará a cabo la elaboración de encuestas y cuadro de información el cual permitirá validar la situación actual y realizar un comparativo con la propuesta de mejora.



## ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ASESORES DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA EMPRESA CONECEL S.A. “CLARO” AMBATO

### Pregunta 1

Tabla 2: Horario de atención a los clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	2	12,5	12,5	12,5
	Buena	11	68,8	68,8	81,3
	Regular	3	18,8	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Elaborado por: Altamirano Isabel

Fuente: empresa CONECEL S.A. “CLARO” Ambato

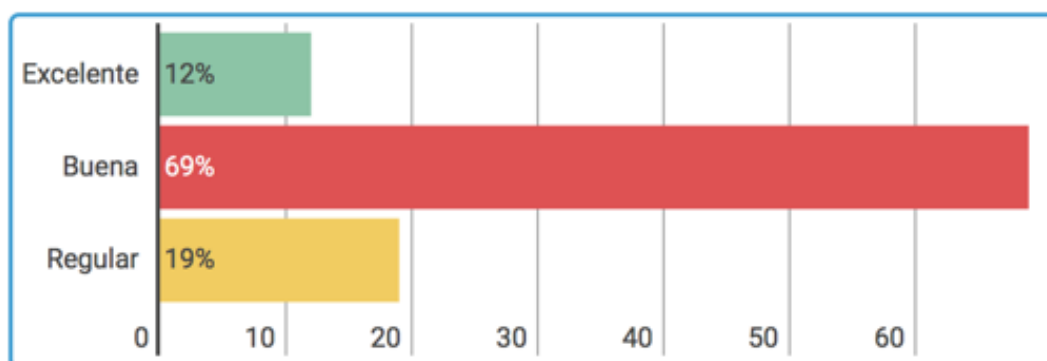


Gráfico 1: Horario de atención a los clientes

Elaborado por: Altamirano Isabel

Fuente: empresa CONECEL S.A. “CLARO” Ambato

### Análisis e interpretación

De un total de 16 encuestados el 69% califica el horario de atención a los clientes en la empresa como buena, un 19% de regular y el restante 12% de excelente. Se puede considerar como un parámetro de aceptación alto.

## Pregunta 2

Tabla 3: Beneficios económicos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	3	18,8	18,8	18,8
De acuerdo	10	62,5	62,5	81,3
En desacuerdo	3	18,8	18,8	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Elaborado por: Altamirano Isabel

Fuente: empresa CONECEL S.A. "CLARO" Ambato

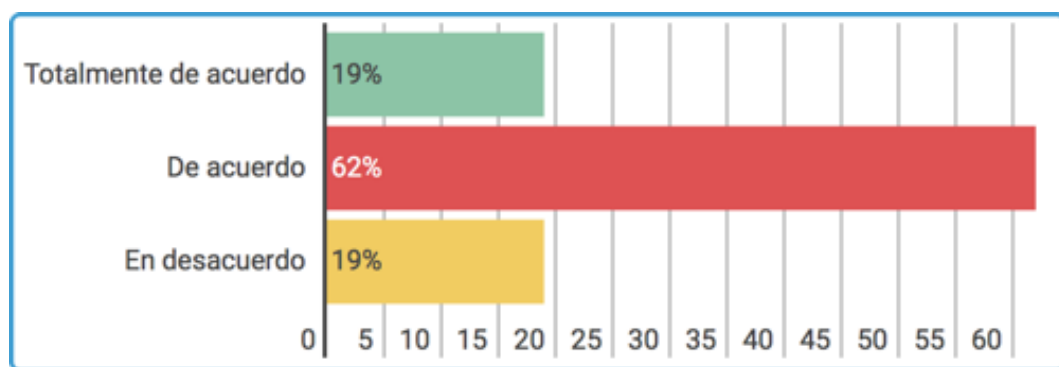


Gráfico 2: Beneficios económicos

Elaborado por: Altamirano Isabel

Fuente: empresa CONECEL S.A. "CLARO" Ambato

## Análisis e interpretación

De un total de 16 encuestados el 62% considera que los beneficios económicos que recibe en su trabajo satisfacen las necesidades básicas, un 19% está totalmente de acuerdo y el otro 19% en desacuerdo. Se puede considerar un parámetro bueno de satisfacción.

### Pregunta 3

Tabla 4: Ánimo y energía para realizar el trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	2	12,5	12,5	12,5
De acuerdo	5	31,3	31,3	43,8
Indiferente	7	43,8	43,8	87,5
En desacuerdo	2	12,5	12,5	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Elaborado por: Altamirano Isabel

Fuente: empresa CONECEL S.A. "CLARO" Ambato

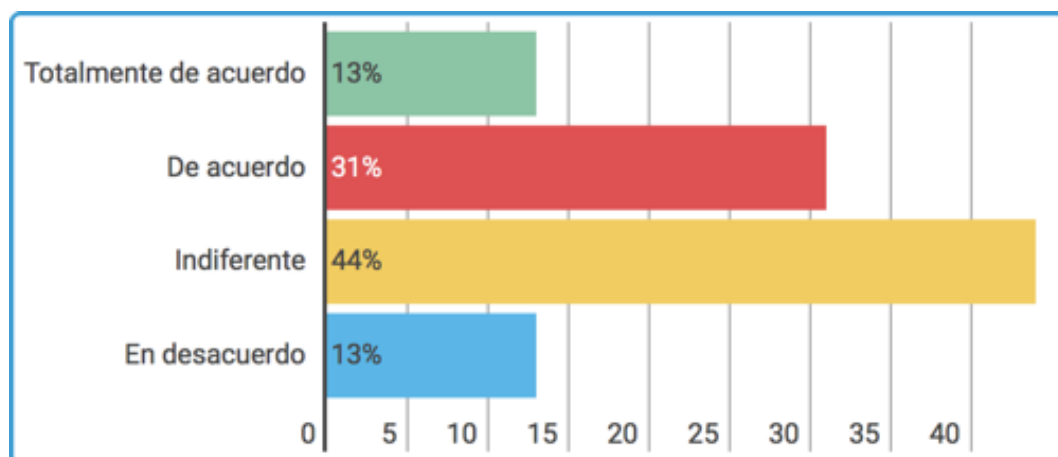


Gráfico 3: Ánimo y energía para realizar el trabajo

Elaborado por: Altamirano Isabel

Fuente: empresa CONECEL S.A. "CLARO" Ambato

### Análisis e interpretación

De un total de 16 encuestados el 44% considera que se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente el trabajo, un 31% está de acuerdo, el 13 % está totalmente de acuerdo, y el otro 13% se encuentra en desacuerdo. Se puede considerar un parámetro bueno de satisfacción, de la muestra dice sentirse indiferente manteniéndose en un parámetro de insatisfacción alto.

#### Pregunta 4

Tabla 5: Opiniones respecto al horario de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	2	12,5	12,5	12,5
De acuerdo	5	31,3	31,3	43,8
Indiferente	6	37,5	37,5	81,3
En desacuerdo	2	12,5	12,5	93,8
Totalmente en desacuerdo	1	6,3	6,3	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Elaborado por: Altamirano Isabel

Fuente: empresa CONECEL S.A. "CLARO" Ambato

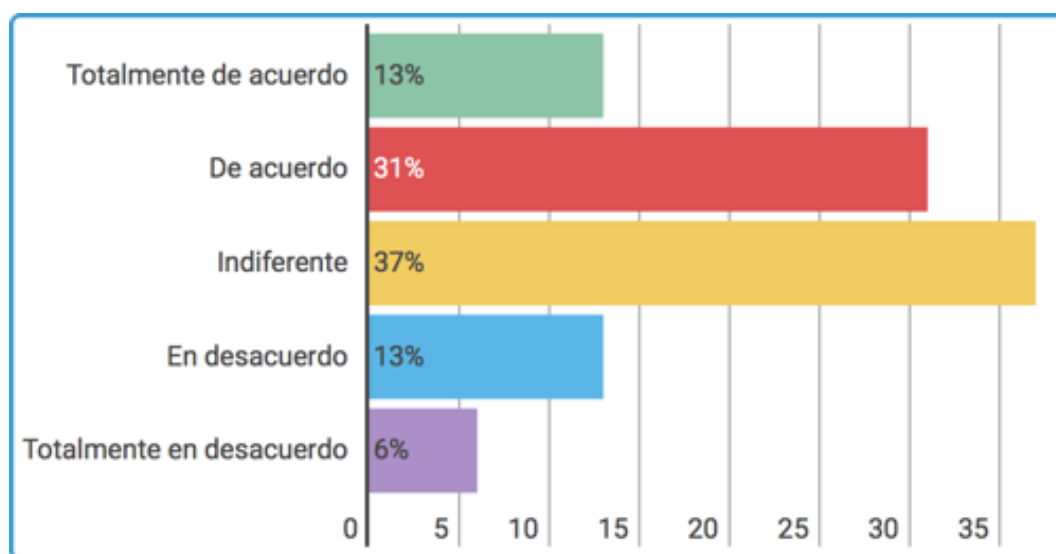


Gráfico 4: Opiniones respecto al horario de trabajo

Elaborado por: Altamirano Isabel

Fuente: empresa CONECEL S.A. "CLARO" Ambato

#### Análisis e interpretación

De un total de 16 encuestados el 37 % considera que las empresas tienen en cuenta sus opiniones respecto al horario de trabajo, un 31% está de acuerdo, el 13 % está totalmente de acuerdo, el otro 13% se encuentra en desacuerdo, mientras que el 6% menciona estar en total desacuerdo.

## Pregunta 5

Tabla 6: Frecuencia que prolonga su jornada laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	4	25,0	25,0	25,0
	A veces	10	62,5	62,5	87,5
	Nunca	2	12,5	12,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Elaborado por: Altamirano Isabel

Fuente: empresa CONECEL S.A. "CLARO" Ambato

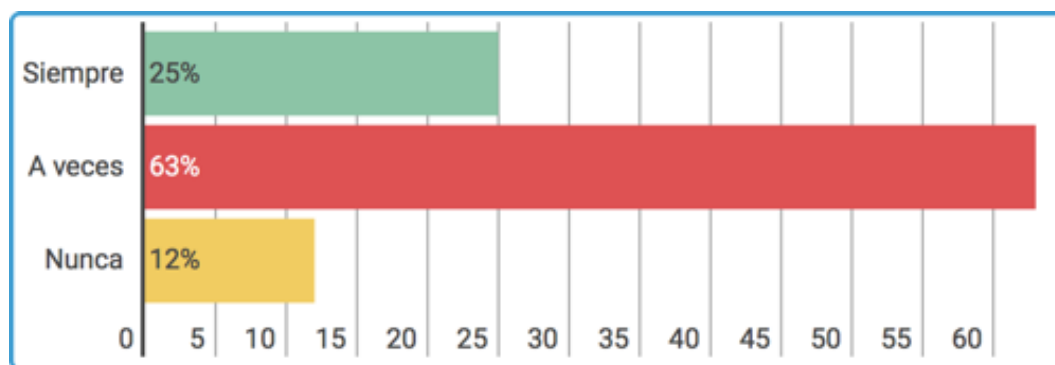


Gráfico 5: Frecuencia que prolonga su jornada laboral

Elaborado por: Altamirano Isabel

Fuente: empresa CONECEL S.A. "CLARO" Ambato

## Análisis e interpretación

De un total de 16 encuestados el 63 % Indica que a veces se prolonga su jornada laboral semanalmente trabajando más tiempo del que le corresponde según su horario normal de trabajo, un 25 % dice que siempre, el restante 12 % declara que nunca.

## Pregunta 6

Tabla 7: Trabaja habitualmente por turnos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	16	100,0	100,0	100,0

Elaborado por: Altamirano Isabel

Fuente: empresa CONECEL S.A. "CLARO" Ambato

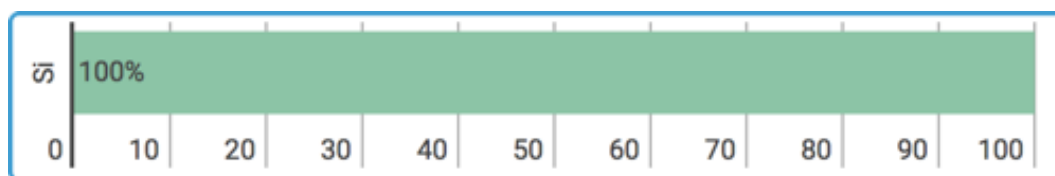


Gráfico 6: Trabaja habitualmente por turnos

Elaborado por: Altamirano Isabel

Fuente: empresa CONECEL S.A. "CLARO" Ambato

## Análisis e interpretación

De un total de 16 encuestados el 100 % manifiesta que trabajan habitualmente por turnos

## Pregunta 7. Grado de Satisfacción

### Pregunta 7.1

Tabla 8: Jornada laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nula	14	87,5	87,5	87,5
Satisfacción muy alta	2	12,5	12,5	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Elaborado por: Altamirano Isabel

Fuente: empresa CONECEL S.A. "CLARO" Ambato

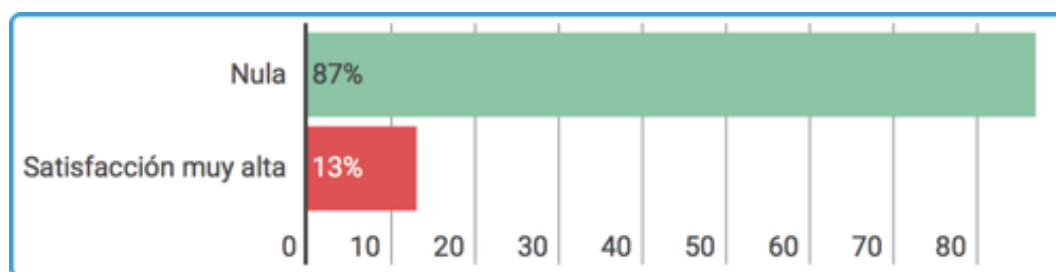


Gráfico 7: Jornada laboral

Elaborado por: Altamirano Isabel

Fuente: empresa CONECEL S.A. "CLARO" Ambato

### Análisis e interpretación

De un total de 16 encuestados el 87% indica que es nula su grado de satisfacción respecto a la jornada laboral relacionados con su puesto de trabajo actual, un 13% dice encontrar una satisfacción muy alta.

## Pregunta 7.2

Tabla 9: Flexibilidad de horarios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nula	13	81,3	81,3	81,3
Satisfacción muy alta	3	18,8	18,8	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Elaborado por: Altamirano Isabel

Fuente: empresa CONECEL S.A. "CLARO" Ambato

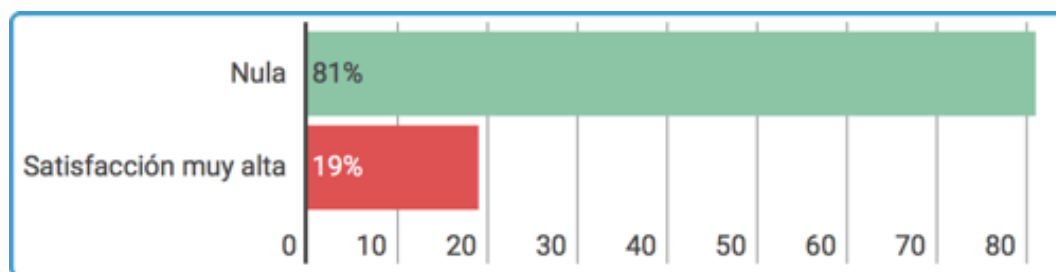


Gráfico 8: Flexibilidad de horarios

Elaborado por: Altamirano Isabel

Fuente: empresa CONECEL S.A. "CLARO" Ambato

## Análisis e interpretación

De un total de 16 encuestados el 81% indica que es nula su grado de satisfacción respecto a la flexibilidad de horarios relacionados con su puesto de trabajo actual, un 19% dice encontrar una satisfacción muy alta.



### Pregunta 7.3

Tabla 10: Horarios de descanso

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nula	5	31,3	31,3	31,3
Satisfacción muy alta	11	68,8	68,8	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Elaborado por: Altamirano Isabel

Fuente: empresa CONECEL S.A. "CLARO" Ambato

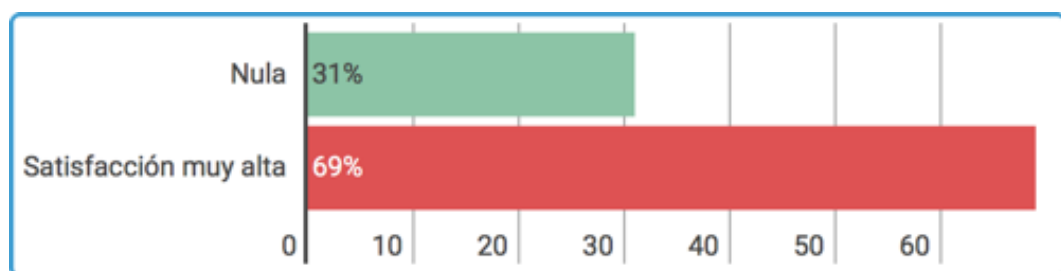


Gráfico 9: Horarios de descanso

Elaborado por: Altamirano Isabel

Fuente: empresa CONECEL S.A. "CLARO" Ambato

### Análisis e interpretación

De un total de 16 encuestados el 69% indica tener una satisfacción muy alta respecto a los horarios de trabajo relacionados con su puesto de trabajo actual, un 31% dice encontrar una satisfacción nula.

#### Pregunta 7.4

Tabla 11: Vacaciones y permisos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nula	4	25,0	25,0	25,0
Satisfacción muy alta	12	75,0	75,0	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Elaborado por: Altamirano Isabel

Fuente: empresa CONECEL S.A. "CLARO" Ambato



Gráfico 10: Vacaciones y permisos

Elaborado por: Altamirano Isabel

Fuente: empresa CONECEL S.A. "CLARO" Ambato

#### Análisis e interpretación

De un total de 16 encuestados el 75% indica tener una satisfacción muy alta respecto a vacaciones y permisos relacionados con su puesto de trabajo actual, un 25% dice que es nula.

### Pregunta 7.5

Tabla 12: Estabilidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Satisfacción muy alta	16	100,0	100,0	100,0

Elaborado por: Altamirano Isabel

Fuente: empresa CONECEL S.A. "CLARO" Ambato

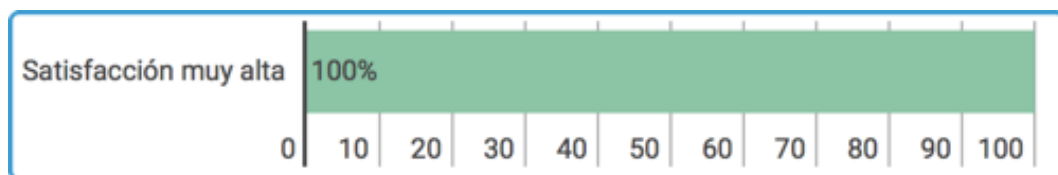


Gráfico 11: Estabilidad

Elaborado por: Altamirano Isabel

Fuente: empresa CONECEL S.A. "CLARO" Ambato

### Análisis e interpretación

De un total de 16 encuestados el 100% indica tener una satisfacción muy alta respecto a la estabilidad laboral relacionados con su puesto de trabajo actual.

### Pregunta 7.6

Tabla 13: Remuneración salarial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nula	6	37,5	37,5	37,5
Satisfacción muy alta	10	62,5	62,5	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Elaborado por: Altamirano Isabel

Fuente: empresa CONECEL S.A. "CLARO" Ambato

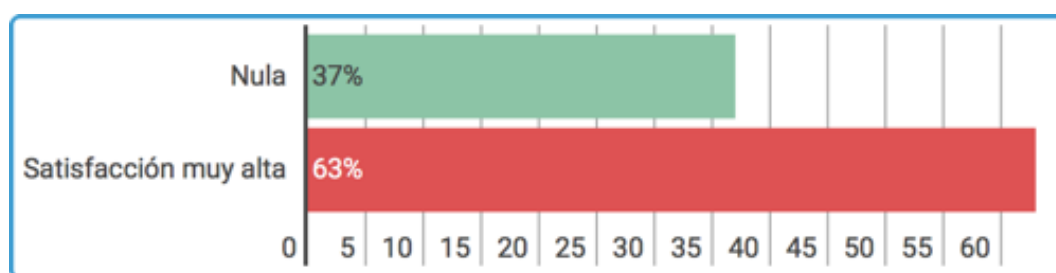


Gráfico 12: Remuneración salarial

Elaborado por: Altamirano Isabel

Fuente: empresa CONECEL S.A. "CLARO" Ambato

### Análisis e interpretación

De un total de 16 encuestados el 63% indica tener una satisfacción muy alta respecto a remuneración laboral relacionados con su puesto de trabajo actual, un 37% indica que es nula.

### Pregunta 7.7

Tabla 14: Posibilidad de promoción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nula	13	81,3	81,3	81,3
Satisfacción muy alta	3	18,8	18,8	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Elaborado por: Altamirano Isabel

Fuente: empresa CONECEL S.A. "CLARO" Ambato

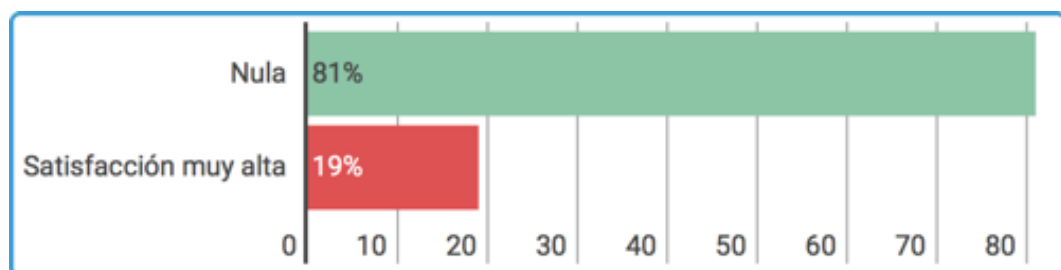


Gráfico 13: Posibilidad de promoción

Elaborado por: Altamirano Isabel

Fuente: empresa CONECEL S.A. "CLARO" Ambato

### Análisis e interpretación

De un total de 16 encuestados el 81% indica nula la posibilidad de promoción en la empresa relacionados con su puesto de trabajo actual, un 19% dice tener satisfacción muy alta respecto a las promisiones.

## Pregunta 8

Tabla 15: Curso de formación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	8	50,0	50,0	50,0
No	8	50,0	50,0	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Elaborado por: Altamirano Isabel

Fuente: empresa CONECEL S.A. "CLARO" Ambato

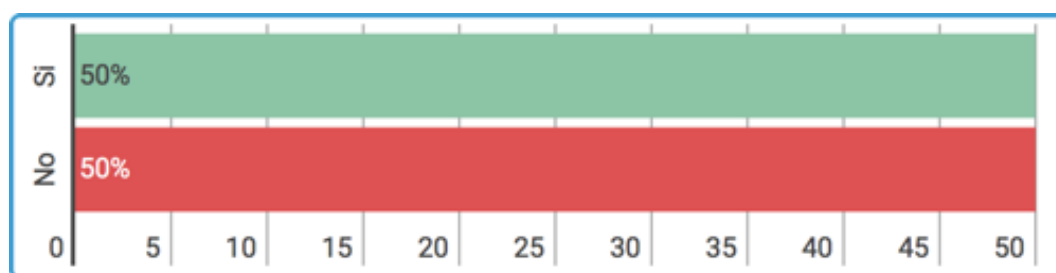


Gráfico 14: Curso de formación

Elaborado por: Altamirano Isabel

Fuente: empresa CONECEL S.A. "CLARO" Ambato

## Análisis e interpretación

De un total de 16 encuestados el 50% indica si reciben capacitación relacionados con su puesto de trabajo actual, otro 50% manifiesta que no.

## **Resultados y Discusión**

Una vez considerados los instrumentos a utilizar para conocer qué condiciones son las que influyen en la optimización de recursos en la asignación de horarios de trabajo de la empresa CONECEL S.A., se ha determinado los ítems que nos permitirán medir las condiciones de trabajo, siendo estas los ítems 1, 3, 4, 5, 6, 7.1, 7.2, 7.3, 8

En la pregunta 1 pregunta cómo califica el horario de atención a los clientes en la empresa, el 69% del grupo evaluado califica de buena, considerado este como un parámetro de aceptación alto.

La pregunta 3 que hace referencia a que se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente el trabajo, el 44% de la muestra dice sentirse indiferente manteniéndose en un parámetro de insatisfacción alto.

La pregunta 4 que se refiere a que si la empresa considera sus opiniones respecto al horario de trabajo, el 37% de la muestra indica sentirse indiferente, seguido de un 31% que menciona estar de acuerdo, ubicando este ítem en un parámetro de Insatisfacción alto de acuerdo a lo expuesto.

La pregunta 5 que menciona con qué frecuencia prolonga su jornada laboral semanalmente trabajando más tiempo del que le corresponde según su horario normal de trabajo, denota que el 63% de la muestra indica que a veces, ubicándose en un parámetro de Insatisfacción alto.

La pregunta 6 que hace referencia a que, si trabaja habitualmente por turnos, demuestra que 100% indica que si, ubicándose en un parámetro de Satisfacción baja.

La pregunta 7.1 que se refiere al grado de satisfacción relacionado con la jornada laboral, la muestra denota que el 87% es nula, ubicándose en un parámetro de insatisfacción alto.

La pregunta 7.2 que se refiere al grado de satisfacción relacionado con la flexibilidad de horarios, la muestra denota que el 81% es nula, ubicándose en un parámetro de insatisfacción alto.

La pregunta 8 que hace referencia a su participación en algún curso de formación los últimos 12 meses organizado y/o financiado por la empresa, refleja el 50% nulo, ubicándose en un parámetro de satisfacción medio.

La medición de los niveles de satisfacción de los clientes externos se mide en base a la aplicación de encuestas, la información es confidencial por lo cual no se trae a consideración en esta presentación siendo la misma un parámetro sensible y de revisión por parte de los directivos de la empresa que involucra al área de Calidad de Servicio y al área de Servicio al Cliente quienes previa revisión y análisis dieron paso a la propuesta.

Tabla 16: Cronograma

CRONOGRAMA	
ELABORACION DE LA PROPUESTA	2 DIAS
REVISIÓN Y AUTORIZACIÓN	3 DIAS
COMUNICACIÓN A LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS	2 MESES
PUESTA EN MARCHA	INMEDIATA AL CUMPLIR CON LA COMUNICACIÓN

Elaborado por: Altamirano Isabel

Fuente: empresa CONECEL S.A. "CLARO" Ambato



## **CAPÍTULO III**

### **IMPLEMENTACION NUEVO HORARIO DE ATENCION**

La implantación de un nuevo modelo horario se plantea con el objetivo de facilitar la planificación e implantación de un cambio de estas características en la empresa considerando como premisa de partida que la adopción de un nuevo modelo no debe interferir en ningún caso en las dinámicas habituales de negocio de la empresa.

Se trata de una metodología de gestión que debe formar parte de un proceso más amplio orientado a la mejora de la conciliación de la vida laboral y familiar. De este modo, el nuevo modelo horario deberá ir acompañado de otras medidas o herramientas que premien de un modo u otro los resultados y el compromiso con la empresa.

Esta propuesta pretende ser una guía que sirva de orientación para la empresa de manera sencilla y ágil para ser utilizada de forma autónoma, no constituyéndose como un modelo rígido.

Se considera de especial relevancia poner en manifiesto desde un primer momento un conjunto de factores clave si la empresa decide abordar este, misma que debe tener en cuenta para garantizar el éxito del proceso de adopción del nuevo modelo horario:

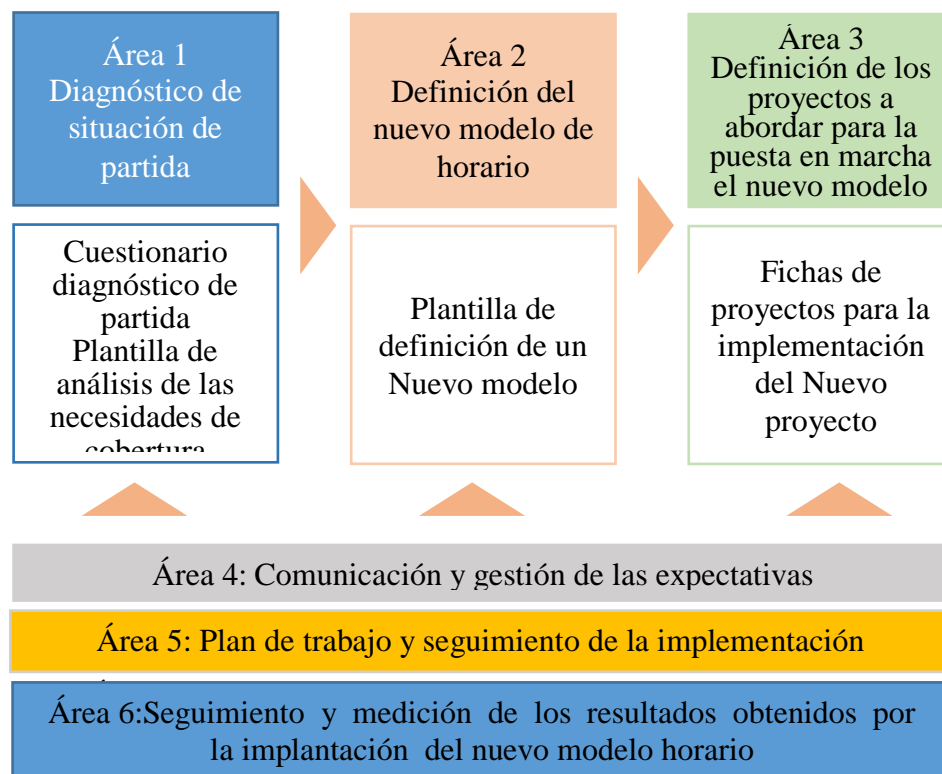
- Implicación y compromiso por parte de la alta dirección de la empresa liderando el proceso de adopción del nuevo modelo horario.

- Comunicación y transparencia a lo largo de todo el proceso.
- Acción conjunta y corresponsabilidad con los trabajadores de la empresa y otros colectivos haciéndoles partícipes del proceso.
- Planificación y seguimiento del proceso para garantizar una adecuada gestión del cambio.
- Proyecto concebido dentro de un plan de mejora de las condiciones y resultados del trabajo y acompañado de políticas de evaluación del desempeño y retribución.

La propuesta se compone de 6 áreas de trabajo con sus correspondientes herramientas metodológicas de apoyo que servirán de guía y orientación para la empresa en el proceso de adopción de un nuevo modelo horario.

En el siguiente apartado se presenta el esquema metodológico de áreas y herramientas de trabajo.

### Implantación del nuevo modelo de horario



## **Diagnóstico de situación de partida**

Como punto de partida se realizará un análisis de la situación de la empresa en torno a su horario laboral, los principales factores que influyen en el mismo y los posibles condicionantes para la adopción de un nuevo modelo horario.

Esta área de trabajo comprende 2 herramientas:

- 1.1. Cuestionario de diagnóstico de partida
- 1.2. Plantilla de análisis de las necesidades de cobertura de servicio y atención al cliente

## **Área 2: Definición del nuevo modelo horario**

Tomando como base las conclusiones obtenidas en el diagnóstico de partida, se procederá a concretar el modelo de horario a aplicar en la empresa detallando sus características: área de calidad de servicio, tipo de jornada, concreción del horario laboral, periodo de aplicación, etc.

Esta área de trabajo comprende 1 herramienta:

- 2.1. Plantilla de definición del nuevo modelo horario

## **Área 3: Definición de los proyectos a abordar para la puesta en marcha del nuevo modelo horario**

Una vez definido el modelo horario a aplicar, la empresa deberá reflexionar y definir las acciones o proyectos concretos a abordar para gestionar la transición del modelo horario actual al nuevo modelo horario y estructurar la puesta en marcha del mismo.

Esta área de trabajo comprende 1 herramienta:

- 3.1. Fichas de proyectos para la implantación del nuevo modelo horario

#### **Área 4: Comunicación y gestión de las expectativas**

Dadas las expectativas que un proyecto de estas características genera tanto a nivel interno como externo, la empresa debe planificar y estructurar el proceso de comunicación de manera minuciosa. Para ello, se plantea la definición del proceso de comunicación que facilite la gestión ordenada del cambio a un nuevo modelo horario.

Esta área de trabajo comprende 1 herramienta:

- 4.1. Proceso de comunicación y gestión de las expectativas

#### **Área 5: Plan de trabajo y seguimiento de la implantación**

Las fases o áreas de trabajo anteriores y sus correspondientes herramientas metodológicas van acompañadas de un plan de trabajo orientativo para la organización y planificación para el cumplimiento de las mismas y de un esquema de seguimiento que permita controlar la evolución y puesta en marcha de las mismas, así como posibles incidencias que puedan surgir en el proceso.

Esta área de trabajo comprende 2 herramientas:

- 5.1. Programa de trabajo orientativo
- 5.2. Check list de la implantación del nuevo modelo horario

## **Área 6: Seguimiento y medición de los resultados obtenidos por la implantación del nuevo modelo horario**

La implantación del nuevo modelo horario tendrá como consecuencia una serie de efectos e implicaciones sobre determinados ámbitos de la empresa (económico, productividad, clientes, empleados, etc.). Con el fin de registrar y tener constancia de dichos efectos, la empresa procederá a la definición y cumplimiento de un conjunto de indicadores para cada uno de los ámbitos definidos.

Esta área de trabajo comprende 1 herramienta:

### **6.1. Plantillas de seguimiento/medición de resultados.**

#### **Administración de la Propuesta**

<b>RESPONSABLES</b>	<b>ACCION A IMPLEMENTAR</b>	<b>SEGUIMIENTO</b>
JEFE DE AGENCIA	CONTROL	DIARIO
DEPARTAMENTO DE CALIDAD	REPORTES DE EFECTIVIDAD	DIARIO

#### **Actual asignación de horarios (Semana tipo)**

El Centro de Atención a Clientes CAC1 Ambato, cuenta en la situación actual con 8,5 recursos los cuales son asignados en un horario de atención de lunes a viernes de 09h00 a 19h00, distribuidos según la carga horaria necesaria para cubrir la atención de la oficina con las horas extras adicionales requeridas, como se puede observar en la tabla 2.

Tabla 17: Actual asignación de horarios CAC 1 (Semana tipo)

CAC 1	ASESORES	
	8H	4H
APOYO	8	1

HORA	SEMANA TIPO						
	CANTIDAD DE ASESORES POR HORA DE CADA DÍA						
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
9:00	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	5,0	0,0
10:00	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	5,0	0,0
11:00	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	5,0	0,0
12:00	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	5,0	0,0
13:00	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	5,0	0,0
14:00	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	0,0	0,0
15:00	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	0,0	0,0
16:00	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	0,0	0,0
17:00	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	0,0	0,0
18:00	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	0,0	0,0
19:00	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Elaborado por: Altamirano Isabel  
Fuente: Empresa CONECCEL S.A.

Tabla 18: Horas de trabajo y gastos CAC 1

HORAS DE TRABAJO Y GASTOS PERSONAL CAC1 DE LUNES A VIERNES MES TIPO			
PERSONAL	CANTIDAD DE ASESORES	GASTO MENSUAL	GASTO TOTAL
ASESORES TIEMPO COMPLETO	8	630,00	5.040,00
ASESORES TIEMPO COMPLETO SOPORTE ADICIONAL (HORAS EXTRAS)	6	78,7	472,20
ASESORES MEDIO TIEMPO	1	315,00	315,00
ASESORES MEDIO TIEMPO SOPORTE ADICIONAL (HORAS EXTRAS)	1	157,20	157,20
<b>TOTAL</b>			<b>5.984,40</b>

Elaborado por: Altamirano Isabel  
Fuente: empresa CONECCEL S.A.

Tabla 19: Distribución fin de semana personal CAC1 Ambato

DISTRIBUCIÓN FIN DE SEMANA PERSONAL CAC1 AMBATO CANTIDAD DE RECURSOS ASIGNADOS EN CAC1 Y CAC2 ACTUAL															
FIN DE SEMANA 1				FIN DE SEMANA 2				FIN DE SEMANA 3				FIN DE SEMANA 4			
SÁBADO	DOMINGO	SÁBADO	DOMINGO	SÁBADO	DOMINGO	SÁBADO	DOMINGO	SÁBADO	DOMINGO	SÁBADO	DOMINGO	SÁBADO	DOMINGO	SÁBADO	DOMINGO
8H	4H	8H	4H	8H	4H	8H	4H	8H	4H	8H	4H	8H	4H	8H	4H
<u>5</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>1</u>	<u>5</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>0</u>	<u>5</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>0</u>	<u>5</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>0</u>
CAC 2	CAC 1	CAC 2	CAC 2	CAC 2	CAC 1	CAC2		CAC 2	CAC 1	CAC2		CAC 2	CAC 1	CAC2	
CAC 2	CAC 1	CAC 2		CAC 2	CAC 1	CAC2		CAC 2	CAC 1	CAC2		CAC 2	CAC 1	CAC2	
CAC 2		CAC 2		CAC 2		CAC2		CAC 2		CAC2		CAC 2		CAC2	
CAC 2				CAC 2				CAC 2				CAC 2			
CAC 2				CAC 2				CAC 2				CAC 2			

Elaborado por: Altamirano Isabel

Fuente: empresa CONECEL S.A.

Tabla 20: Distribución fin de semana personal CAC2 Ambato

DISTRIBUCIÓN FIN DE SEMANA PERSONAL CAC2 AMBATO CANTIDAD DE RECURSOS ASIGNADOS EN CAC1 Y CAC2 ACTUAL															
FIN DE SEMANA 1				FIN DE SEMANA 2				FIN DE SEMANA 3				FIN DE SEMANA 4			
SÁBADO	DOMINGO	SÁBADO	DOMINGO	SÁBADO	DOMINGO	SÁBADO	DOMINGO	SÁBADO	DOMINGO	SÁBADO	DOMINGO	SÁBADO	DOMINGO	SÁBADO	DOMINGO
8H	4H	8H	4H	8H	4H	8H	4H	8H	4H	8H	4H	8H	4H	8H	4H
<u>2</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>0</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>
CAC2	CAC1	CAC2		CAC2	CAC1	CAC2	CAC2	CAC2	CAC1	CAC2	CAC2	CAC2	CAC1	CAC2	CAC2
CAC2	CAC1	CAC2		CAC2	CAC1	CAC2		CAC2	CAC1	CAC2		CAC2	CAC1	CAC2	
	CAC1				CAC1				CAC1				CAC1		

Elaborado por: Altamirano Isabel

Fuente: empresa CONECEL S.A.

Tabla 21: Asignación de personal CAC1 – CAC2 fin de semana

ASIGNACIONES DE PERSONAL CAC1 AMBATO	42
ASIGNACIONES DE PERSONAL CAC2 AMBATO	31
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>

Elaborado por: Altamirano Isabel

Fuente: empresa CONECEL S.A.

Tabla 22: Total horas y gasto de personal trabajo fin de semana CAC1 – CAC2

<b>HORAS DE TRABAJO Y GASTOS DE PERSONAL CAC1 Y CAC 2 FIN DE SEMANA MES TIPO</b>			
<b>PERSONAL</b>	<b>HORAS MENSUAL</b>	<b>COSTO DE LA HORA</b>	<b>GASTO MENSUAL</b>
ASESORES TIEMPO COMPLETO	384	5,25	2,016,00
ASESORES MEDIO TIEMPO	96	5,25	504,00
<b>TOTAL</b>	480	5,25	2.520,00

Elaborado por: Altamirano Isabel  
Fuente: empresa CONECCEL S.A.



## **Propuesta**

La propuesta se ha realizado pensando en el beneficio tanto del cliente interno como externo, con la final de mejorar los horarios de servicio y atención, para lo cual como primer instancia se aplica un dimensionamiento de personal con la cual se consideró el incremento de una plaza y media adicional, la cual cubrirá eficientemente los turnos asignados con el fin de brindar un servicio eficaz y eficiente a los clientes; con esto el personal asignado en la jornada de trabajo será de 9 plazas TC que cubrirán el horario de 09h00 a 18h00 y 2 plazas personal MT que cubrirá los horarios de almuerzo con lo cual estará el personal completo dispuesto al servicio y atención al cliente, la contratación de personal es productiva en la eficiencia del negocio ya que cada recurso genera productividad adicional a la empresa tanto en la parte comercial como en la parte operativa.

Con la presente propuesta también se estandariza el horario de atención con referencia a todas las oficinas fuera del centro comercial con un horario de 9h00 a 18h00 con una hora de lunch, cumpliendo de esta manera 08h00 de jornada laboral, con lo cual se eliminará el pago de horas extras de lunes a viernes en el CAC1 siendo un ahorro para la empresa y para el trabajador un horario flexible. Como alternativa para el cliente se cuenta con la oficina CAC2 con un horario de atención de 10h00 a 21h00, cubriendo la necesidad de atención con este horario en la ciudad de Ambato

Además de lo manifestado en los apartados anteriores con la presente propuesta se alcanzará una reducción considerable de gastos generados de horas extras, beneficiando directamente a la empresa por reducción de gastos operativos.

Respecto al personal obtendrá más días de descanso para gozar con su familia o en el ámbito personal y social, reduciendo de esta manera el estrés laboral y equilibrio emocional porque se reducirá de 5-6 asignaciones a 2-3 asignaciones, aumentando de esta manera un 50% a sus días libres, de esta manera se logrará elevar los niveles satisfacción del cliente interno y externo.

**Planificación e implementación de un nuevo modelo y asignaciones de horario de trabajo para el personal de los Centros de Atención al Cliente de la empresa CONECCEL S.A. “CLARO” Ambato**

Tabla 23: Propuesta de asignación de horarios CAC1 (Semana tipo)

<b>CAC AMBATO</b>	<b>ASESORES</b>	
	<b>8H</b>	<b>4H</b>
APOYO	<b>9</b>	<b>2</b>

<b>HORA</b>	<b>SEMANA TIPO</b>						
	<b>CANTIDAD DE ASESORES POR HORA DE CADA DÍA</b>						
	<b>LUNES</b>	<b>MARTES</b>	<b>MIÉRCOLES</b>	<b>JUEVES</b>	<b>VIERNES</b>	<b>SÁBADO</b>	<b>DOMINGO</b>
8:30	0	0	0	0	0	0	0
9:00	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	0	0
10:00	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	0	0
11:00	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	0	0
12:00	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	0	0
13:00	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	0	0
14:00	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	0	0
15:00	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	0	0
16:00	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	0	0
17:00	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	0	0
18:00	0	0	0	0	0	0	0
19:00	0	0	0	0	0	0	0

Elaborado por: Altamirano Isabel

Fuente: empresa CONECCEL S.A.

Estandarización de horario de atención de 09h00 a 18h00 e incremento de 1.5 plazas

Tabla 24: Horas de trabajo y gastos personal CAC1 de lunes a viernes mes tipo (Propuesta)

<b>HORAS DE TRABAJO Y GASTOS PERSONAL CAC1 DE LUNES A VIERNES MES TIPO PROPUESTA</b>			
<b>PERSONAL</b>	<b>CANTIDAD DE ASESORES</b>	<b>GASTO MENSUAL</b>	<b>GASTO TOTAL</b>
ASESORES TIEMPO COMPLETO	9	630,00	5.670,00
ASESORES MEDIO TIEMPO	2	315,00	630,00
<b>TOTAL</b>			<b>6.300,00</b>

Elaborado por: Altamirano Isabel

Fuente: empresa CONECCEL S.A.

Gastos nomina personal CAC1 con dimensionamiento incremento de personal.

Tabla 25: Distribución fin de semana personal CAC1 Ambato (Propuesta)

DISTRIBUCIÓN FIN DE SEMANA PERSONAL CAC 1 CANTIDAD DE RECURSOS ASIGNADOS PARA SOPORTE EN CAC 2 (PROPUESTA)															
FIN DE SEMANA 1				FIN DE SEMANA 2				FIN DE SEMANA 3				FIN DE SEMANA 4			
SÁBADO	DOMINGO	SÁBADO	DOMINGO	SÁBADO	DOMINGO	SÁBADO	DOMINGO	SÁBADO	DOMINGO	SÁBADO	DOMINGO	SÁBADO	DOMINGO	SÁBADO	DOMINGO
8H	4H	8H	4H	8H	4H	8H	4H	8H	4H	8H	4H	8H	4H	8H	4H
3	0	2	0	2	1	2	0	5	0	1	2	2	1	1	1
CAC2		CAC2		CAC2	CAC2	CAC2		CAC2		CAC2	CAC2	CAC2	CAC2	CAC2	CAC2
CAC2		CAC2		CAC2		CAC2		CAC2			CAC2	CAC2			
CAC2								CAC2							
								CAC2							
								CAC2							

Elaborado por: Altamirano Isabel

Fuente: empresa CONECEL S.A.

Propuesta cantidad de asesores CAC 1 requeridos para dar soporte de atención en CAC 2 fin de semana

Tabla 26: Distribución fin de semana personal CAC2 Ambato (Propuesta)

DISTRIBUCIÓN FIN DE SEMANA PERSONAL CAC 2 CANTIDAD DE RECURSOS ASIGNADOS PARA SOPORTE (PROPUESTA)															
FIN DE SEMANA 1				FIN DE SEMANA 2				FIN DE SEMANA 3				FIN DE SEMANA 4			
SÁBADO	DOMINGO	SÁBADO	DOMINGO	SÁBADO	DOMINGO	SÁBADO	DOMINGO	SÁBADO	DOMINGO	SÁBADO	DOMINGO	SÁBADO	DOMINGO	SÁBADO	DOMINGO
8H	4H	8H	4H	8H	4H	8H	4H	8H	4H	8H	4H	8H	4H	8H	4H
2	1	1	1	3	0	2	0	1	0	1	0	3	0	1	1
CAC2	CAC2	CAC2	CAC2	CAC2		CAC2		CAC2		CAC2		CAC2		CAC2	CAC2
CAC2				CAC2		CAC2						CAC2			
				CAC2								CAC2			

Elaborado por: Altamirano Isabel

Fuente: empresa CONECEL S.A.

Propuesta cantidad de asesores CAC 2 requeridos para dar soporte de atención en CAC 2 fin de semana

Tabla 27: Total asignaciones CAC1 – CAC2 Fin de semana (Propuesta)

ASIGNACIONES PERSONAL CAC1	23
ASIGNACIONES PERSONAL CAC2	17
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>

Elaborado por: Altamirano Isabel

Fuente: empresa CONECCEL S.A.

Tabla 28: Total horas de trabajo y gasto fin de semana CAC1 – CAC2 (Propuesta)

<b>PROPUESTA HORAS DE TRABAJO Y GASTOS DE PERSONAL CAC1 Y CAC 2 FIN DE SEMANA MES TIPO</b>			
<b>PERSONAL</b>	<b>HORAS MENSUAL</b>	<b>COSTO DE LA HORA</b>	<b>GASTO MENSUAL</b>
ASESORES TIEMPO COMPLETO	224	5,25	1.176,00
ASESORES MEDIO TIEMPO	32	5,25	168,00
<b>TOTAL</b>	<b>256</b>	<b>5,25</b>	<b>1.344,00</b>

Elaborado por: Altamirano Isabel

Fuente: empresa CONECCEL S.A.

## CUADROS COMPARATIVOS

Tabla 29: Comparativo gastos de personal CAC1 de lunes a viernes

COMPARATIVO GASTOS DE PERSONAL CAC 1 DE LUNES A VIERNES									
PERSONAL	ACTUAL				PROPUESTA				
	CANTIDAD DE ASESORES	GASTO NÓMINA	GASTO HORAS EXTRAS	TOTAL GASTO	CANTIDAD DE ASESORES	GASTO NÓMINA	GASTO HORAS EXTRAS	TOTAL GASTO	INCREMENTO GASTO EN NOMINA
ASESORES TIEMPO COMPLETO	8	5.040,00	472,20	5.512,20	9	5.670,00	0,00	5.670,00	157,80
ASESORES MEDIO TIEMPO	1	315	157,2	472,20	2	630	0,00	630,00	157,80
TOTAL	8,5	5355,00	629,40	5.984,40	10	6.300,00	0,00	6.300,00	315,60

Al realizar un comparativo se observa que se da la oportunidad de trabajo a dos nuevos asesores con un incremento al gasto de nómina y sin pago de horas extras únicamente de \$315.60, y el personal cubrirá toda la jornada de trabajo generando productividad adicional a la Empresa.

Tabla 30: Comparativo asignaciones fin de semana CACS Ambato

COMPARATIVO ASIGNACIONES FIN DE SEMANA CACS AMBATO			
PERSONAL	ACTUAL	PROPUESTA	RESULTADO
PERSONAL CAC1	42	23	-19
PERSONAL CAC2	31	17	-14
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>40</b>	<b>-45,21%</b>

Con la propuesta se reduce la asignación de personal en un 45.21% distribuyendo de forma equitativa y eficiente tanto para el bienestar del asesor como para la productividad de la Empresa.

Tabla 31: Comparativo gastos de personal CACS Ambato fin de semana

COMPARATIVO GASTOS DE PERSONAL CACS AMBATO FIN DE SEMANA						
PERSONAL	ACTUAL		PROPUESTA		AHORRO MENSUAL	AHORRO ANUAL PROYECTADO
	HORAS MENSUAL	GASTOS	HORAS MENSUAL	GASTOS		
ASESORES TIEMPO COMPLETO	384	2.016,00	224	1.176,00	840,00	10.080,00
ASESORES MEDIO TIEMPO	96	504,00	32	168,00	336,00	4.032,00
TOTAL	480	2.520,00	256	1.344,00	1.176,00	14.112,00

Para la Empresa representa un ahorro mensual de \$1.176,00 en pago horas extras, proyectado a un año ahorro de \$14.112,00.

Tabla 32: Lista de control administrativo y control de recursos

<b>Lista de Control Administrativo y Control de Recursos</b>
--

**CAC:**  
**Encargado**

**Fecha:**

Item	Características	Cumple
	<b>Sistemas</b>	<b>S/N</b>
1	Funcionamiento de equipos e impresoras	
2	Correcto funcionamiento botoneras	
3	Claves del personal Operativa	
	<b>Personal</b>	<b>S/N</b>
4	Asesores completos	
5	Presentacion y uso correcto del uniforme	
	<b>Imagen Interna</b>	
6	limpieza y orden del CAC	
7	Publicidad actualizada	
	<b>Monitoreo</b>	
8	cumplimiento de horario asignado	
9	control de tiempo de atención al cliente	
10	ingreso de información al sistema de atención para encuestas	
	<b>Anfitrion</b>	
11	Cumplimiento horario asignado	
12	Control de Direccionamiento de atención	

**Problemas operativos o funcionales detectados:**

Item	Comentario
Item	Acción

Elaborado por: Altamirano Isabel

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

Es evidente que las asignaciones de horario de trabajo pueden ser mejoradas para el personal de los Centros de Atención de Servicio al Cliente de la Empresa CONECEL S.A. CLARO Ambato, por la carga horaria que se requiere para la operatividad de las Agencias, por lo tanto, incide en forma directa en el desempeño del grupo de asesores y en conciliar la vida laboral y familiar.

Para la empresa ha generado el pago excesivo de horas extras, recursos que pueden ser destinados en forma más eficiente.

Los niveles de satisfacción de los clientes internos en referencia a los horarios es muy baja

Para el cliente la demora en la atención causa malestar al no tener todo el personal disponible en barra desde la apertura al cierre del CAC1 por la asignación de horarios generando la percepción de mala atención.

## **RECOMENDACIONES**

Estandarizar la asignación de horario de atención al cliente en el CAC 1 de lunes a viernes de 09h00 a 18:00 con referencia al horario de las oficinas fuera de centro comercial de la Empresa, de esta manera se mejorará las condiciones del trabajador e incidirá en forma directa en un mejor desempeño de trabajo.

Dimensionamiento de personal con la cual permita la contratación de una plaza y media (oportunidad de trabajo para dos personas), adicional la cual cubrirá eficientemente los turnos asignados con el fin de brindar un servicio eficaz y eficiente a los clientes, para la empresa la inversión en la contratación del nuevo personal (1 asesor tiempo completo y un asesor medio tiempo) contribuirán con su aporte generando rentabilidad adicional sobre la gestión comercial y operativa del CAC1.

Crear una metodología de gestión de asignación de horarios que forme parte proceso que sea más amplio y dinámico que permita la mejora de la conciliación de la vida laboral y familiar.

Capacitación constante y retroalimentación a todo el personal en el servicio y atención al cliente, con conocimiento se busca brindar experiencias de servicios y soluciones que se ajustan a las necesidades, gustos y posibilidades de los usuarios mediante interacciones simples y comunicaciones relevantes que construyan relaciones de largo plazo.

La propuesta fue aplicada, y mediante la observación e información de la data de la empresa se evidencia la optimización de recursos económicos con una reducción de asignaciones del personal del 45.21%, para la empresa representa la reducción de gastos en pago de horas extras por 1.176,00 USD mensuales con una proyección de ahorro anual de 14.112,00 USD.



Con respecto a la asignación del personal para soporte de fin de semana en los CACS el personal pasó de trabajar de un promedio de 5-6 días de fin de semana a 2-3 días con lo cual tiene más tiempo libre para descansar, cuidar su salud, compartir con su familia y tener un equilibrio en el ámbito personal y laboral, con la flexibilidad de horarios permitió al personal retomar su preparación académica así como la inclusión de nuevo personal (primer empleo) generando nuevas fuentes de trabajo.

La calidad de servicio y percepción del cliente mejoró al tener en el CAC1 el personal completo en todo el horario de atención dispuestos al servicio, con lo cual se optimizó tiempos de atención y espera.

Al estandarizar el horario de atención de lunes a viernes de 09h00 a 18h00 en el CAC1 no causó inconvenientes con los clientes ya que la empresa tiene a disposición del cliente la atención en el CAC 2 ubicado en el Centro Comercial Mall de los Andes brindando comodidad y atención permanente en horarios extendidos, de lunes a Domingo generando movimiento en el negocio en los dos Centros de Atención.

## BIBLIOGRAFÍA

www.claro.com.ec

Bellón, S. T. (2012). Horarios y sociedad. Una visión multidisciplinar. Dykinson.

Peiró, J. M., & Prieto, F. (1996). Tratado de Psicología del Trabajo (Vol. II).  
Madrid.

Delgado, G. S., & Ena, V. B. (2008). Recursos humanos: administración y  
finanzas (4a edición ed.). Madrid: Paraninfo, S.A.

Chiavenato, I. (2008). Gestión del humano (3a edición ed.). México: McGraw-  
Hill.

Paz, C. R. (2005). Atención al cliente: guía práctica de técnicas y estrategias.  
Ideaspropias Editorial S.L.

Luis, C., & Ormeño, J. (2009). FPB - Atención al cliente. EDITEX.

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos (8a edición ed.).  
México: McGraw Hill.

Kloter, P. (2012). Dirección de Marketing (14a edición ed.). México: Pearson  
Educación.

Porter, M. (2007). Ventaja Competitiva: Crear y Mantener un Desempeño  
Superior. México: McGraw-Hill.

Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2010). Metodología de la  
Investigación (5a edición ed.). McGraw-Hill / Interamericana Editores,  
S.A. .

Arias, F. (1999). El proyecto de Investigación, Guía para su Elaboración (3a  
edición ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.



## ANEXOS



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO MAESTRÍAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

### **ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ASESORES DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA EMPRESA CONECEL S.A. “CLARO” AMBATO**

#### **Objetivo:**

Optimizar el recurso humano para mejorar los diferentes centros de servicio y atención al cliente en la empresa CONECEL S.A. “CLARO”, Ambato.

#### **Instrucciones:**

Seleccione únicamente un casillero en cada pregunta:

1. ¿Cómo califica Ud. el horario de atención a los clientes en la empresa?

- ☐ Excelente
- ☐ Buena
- ☐ Regular
- ☐ Mala
- ☐ Pésima

2. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

3. ¿Me siento con ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

4. ¿Considera que la empresa tienen en cuenta sus opiniones respecto al horario de trabajo?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

5. ¿Indique con que frecuencia prolonga su jornada laboral semanalmente trabajando más tiempo del que le corresponde según su horario normal de trabajo?

- ☐ Siempre
- ☐ A veces
- ☐ Nunca

6. ¿Trabaja habitualmente por turnos?

- ☐ Si
- ☐ No

7. Indique su grado de satisfacción con los siguientes aspectos relacionados con su puesto de trabajo actual (En una escala de 0 a 10 en la que **0 significa satisfacción nula y 10 satisfacción muy alta**)

- ☐ ☐ Jornada laboral
- ☐ ☐ Flexibilidad de horarios
- ☐ ☐ Horario de descanso
- ☐ ☐ Vacaciones y permisos
- ☐ ☐ Estabilidad
- ☐ ☐ Remuneración salarial
- ☐ ☐ Posibilidad de promoción

8. ¿En los últimos 12 meses ha participado en algún curso de formación organizado y/o financiado por la empresa?

- ☐ Si
- ☐ No